

# Analisis Determinan Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasional

**YUSRAL TAHIR**

Pusat Pelatihan Manajemen Kepemimpinan Pertanian (PPMKP CIAWI)

Jalan Pertanian, Bendungan Ciawi-Bogor 16720

yusraltahir@pertanian.go.id

## **ABSTRACT**

*Training and Development are one of the most important aspects in organizational studies. The focus of current study is to understand the affect of Training and Development on Organizational performance. The back bone of this study is the secondary data comprised of comprehensive literature review. One Hypotheses are developed to see the Impact of all the independent variables on the overall Organizational Performance. The Hypotheses show that Training and Development has significant affect on Organizational Performance. These Hypotheses came from the literature review and we have also proved them with the help of literature review. Results show that Training and Development affect on Organizational Performance and has positively affect the Organizational Performance. It means it increases the overall organizational performance. We also prove our Hypothesis through empirical data. However, results are strongly based on the literature review*

*Keywords : Training and Development, Organizational performance*

## **I. PENDAHULUAN**

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang makin pesat sekarang ini menyebabkan persaingan pasar semakin ketat. Pihak manajemen menyadari bahwa peran serta karyawan pada suatu organisasi harus mengikuti perkembangan dan tuntutan teknologi sesuai dengan keinginan organisasi yang dibutuhkan. Organisasi memiliki tujuan dan sasaran untuk dapat memperoleh hasil maksimal dari target – target yang ingin dicapainya. Sumber daya manusia memegang peranan paling penting dan potensial bagi keberhasilan suatu organisasi mengingat sumber daya manusia merupakan penentu kegiatan organisasi baik perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan. Seiring berkembangnya ilmu dan pengetahuan yang makin maju maka organisasi dituntut untuk lebih dapat menjadikan karyawannya lebih terampil dan terlatih dalam mengerjakan tugasnya. Oleh karena itu organisasi berinisiatif untuk mengadakan program pelatihan bagi karyawan, karena pelatihan membuat mereka lebih percaya diri sehingga menimbulkan rasa puas dalam bekerja dan lebih dihargai, serta mampu berusaha untuk

meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian penjualan. Setelah program pelatihan itu dilaksanakan diharapkan adanya peningkatan produktivitas kerja dalam bagian penjualan pada suatu organisasi yang dimaksudkan untuk meningkatkan hasil penjualan. Program pelatihan dianggap membawa manfaat yang cukup besar bagi organisasi seperti meningkatkan moral karyawan, meningkatkan efisiensi waktu dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada ujungnya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Tujuan utama penelitian kami adalah melihat bagaimana pelatihan meningkatkan kinerja karyawan. Seorang peneliti mengatakan bahwa pelatihan meningkatkan atau mengembangkan keterampilan manajerial (Robert T. Rosti Jr dalam Frank, 1998). Meskipun berfokus pada efisiensi dan pengendalian biaya, pengeluaran untuk pelatihan seharusnya meningkat karena organisasi mendapatkan efisiensi, efektivitas dari pelatihan dan pengembangan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi merupakan unit pelaksana teknis dibawah Kementerian Pertanian dengan melaksanakan pelatihan manajemen, kepemimpinan, dan multimedia bagi aparatur dan non aparatur. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi dapat melakukan hubungan kerjasama dengan pihak lain yang berkepentingan serta tidak merugikan. PPMKP Ciawi menerapkan pelatihan sebagai suatu cara untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan organisasi, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, maka PPMKP Ciawi dapat bersaing dengan organisasi lainnya dan mencapai tujuan organisasi.

PPMKP Ciawi berupaya untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja karyawan dengan melakukan program pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*) melalui pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) bagi karyawan, baik karyawan lama maupun karyawan baru dengan tujuan untuk mengurangi tingkat kesalahan dan kesenjangan pengetahuan yang dimiliki karyawan, sehingga karyawan PPMKP Ciawi mampu bekerja, baik secara individu maupun tim dengan tingkat produktivitas yang tinggi dan prestasi kerja yang baik.

Seiring dengan hal tersebut perkembangan teknologi di bidang penyelenggaraan pelatihan secara nasional juga maju dengan cepat. Kondisi tersebut menuntut PPMKP Ciawi harus memiliki kemampuan, teknologi dan kualitas yang mampu bersaing. Dengan demikian, pelatihan yang dilaksanakan PPMKP Ciawi untuk karyawannya merupakan salah satu cara untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, dan juga sebagai cara meningkatkan daya saing organisasi. Berdasarkan uraian diatas, dapat

diketahui bahwa PPMKP Ciawi berupaya membenahi dan meningkatkan sistem pendidikan dan pelatihan agar karyawan PPMKP Ciawi menjadi sangat profesional dan berkualitas dibidangnya masing-masing.

Pengembangan hipotesis sangat penting karena penerimaan dan penolakan hipotesis menunjukkan signifikansi penelitian. Berdasarkan tinjauan literatur dan kerangka kerja dada di atas, kami mengembangkan hipotesis yaitu pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

## II. MATERI DAN METODE PENELITIAN

Sampel penelitian terdiri dari 100 karyawan dari berbagai bagian di PPMKP Ciawi. Sampel diambil secara acak dan tidak memperhitungkan persebaran proporsional antara laki – laki dan perempuan, jabatan, maupun status pekerjaan baik PNS maupun non PNS. Pertimbangan tidak distartifikasi maupun diklasifikasikannya sampel lebih kepada penulis melihat bahwa sampel cenderung memiliki kebutuhan pelatihan yang sama dalam rangka mendukung peningkatan kinerja organisasi. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang terdiri dari 15 pertanyaan. Semua pertanyaan merupakan pertanyaan tertutup dengan menggunakan skala likert lima poin yang terdiri dari sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju. Semua kuesioner dibagikan dan dikumpulkan dengan tangan pada jam kantor.

Sembilan puluh lima kuesioner berhasil dikumpulkan kembali. 95 dari mereka memberikan tanggapan atas kuesioner kami. Setelah diperiksa, 82 kuesioner ditemukan benar dan diisi lengkap sehingga tingkat prosentase tanggapan adalah 86%. Selanjutnya 82 kuesioner ini dimasukkan dalam penelitian. Analisis kuesioner baik statistic deskriptif maupun pembuktian hipotesis dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 23.

Adapun faktor yang menjadi determinan untuk pelatihan dan pengembangan adalah desain pelatihan, *on the job training*, dan gaya mengajar. Ketiga faktor determinan tersebut dianalisis untuk diketahui apakah dapat menjadi faktor penentu peningkatan kinerja organisasi yang disebabkan dari pelatihan dan pengembangan.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sangat penting bagi organisasi untuk merancang pelatihan dengan sangat hati-hati (Armstrong, 2000). Desain pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan karyawan (Ginsberg, 1997). Organisasi yang mengembangkan desain pelatihan yang baik sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi selalu mendapatkan hasil yang baik (Partlow, 1996; Tihanyi et al., 2000; Boudreau et al., 2001). Dalam hal ini terlihat bahwa desain pelatihan memainkan peran yang sangat vital sebagai faktor determinan pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan organisasi. Desain pelatihan yang buruk akan berakibat banyak hal. Selain kinerja organisasi yang diharapkan meingkat tidak tercapai, hal lain sebagai dampak desain pelatihan yang buruk yang diterapkan dalam suatu pelatihan adalah hilangnya waktu dan uang (Tsaur dan Lin, 2004). Waktu yang terbuang ketika karyawan mengikuti pelatihan yang diharapkan dapat terbayar dengan akselerasi kinerja menjadi tidak tercapai karena desain pelatihan yang tidak tepat. Berkorelasi juga dengan biaya yang sudah dikeluarkan yang tidak mendapatkan hasil nyatanya. Semua hasil ini membuktikan Hipotesis pertama yaitu Desain pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dari pengolahan data menunjukkan nilai z tes terletak di wilayah kritis.

Tabel 1. Nilai Z Test

Z Test	Desain Pelatihan	Kinerja Organisasi
Mean	4.31	4.32
Observations	82	82
Z	0.032	
P(Z<=z) one-tail	0.423	
z Critical one tail	1.576	
P(Z<=z) two-tail	0.835	
z Critical two tail	1.976	

Sumber : Data Diolah, 2020

*On the job training* membantu karyawan mendapatkan pengetahuan tentang pekerjaannya dengan cara yang lebih baik (Deming, 1982). Orang yang belajar dari pengalaman praktis mereka jauh lebih baik dibandingkan dengan pengetahuan secara teoritis saja. *On the job training* mengurangi biaya dan menghemat waktu (Flynn et al., 1995; Kaynak, 2003; Heras, 2006). Organisasi saat ini lebih memilih untuk memberikan *on the job training* kepada karyawan mereka karena lebih hemat secara biaya karena mereka dituntut untuk bekerja disamping mereka sedang berlatih dan tentu saja menghemat waktu karena di

dalam pelatihan mereka juga sedang melakukan pekerjaan mereka, bahkan dengan tingkatan yang lebih baik lagi (Ruth Taylor et al., 2004).

Hasil penelitian tersebut diatas mendukung dari hasil pembuktian hipotesis yang dilakukan penulis terhadap hipotesis kedua yaitu *on the job training* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Hasil perhitungan analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar nilai rata – rata berada di antara *range* nilai likert 4-5 dan 3-4, artinya sebagian besar responden berpendapat *On the Job Training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Ini juga membuktikan hipotesis kedua yaitu pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa jenis pelatihan berbentuk *on the job training* menjadi faktor determinan pembentuk pelatihan yang meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan pada nilai z yang berada dalam nilai kritis.

Tabel 2. Nilai Z Test

Z Test	<i>On The Job Training</i>	Kinerja Organisasi
Mean	4.16	4.22
Observations	82	82
Z	0.065	
P(Z<=z) one-tail	0.475	
z Critical one tail	1.676	
P(Z<=z) two-tail	0.935	
z Critical two tail	1.966	

Sumber : Data Diolah, 2020

Gaya penyampaian adalah bagian yang sangat penting dari Pelatihan dan Pengembangan Karyawan sangat memahami gaya penyampaian yang baik dan yang tidak memadai. Jika seseorang tidak memberikan pelatihan yang mengesankan gaya dan tidak mampu menarik perhatian peserta pelatihan , dalam hal ini fasilitator atau pelatih dianggap membuang-buang waktu. Sangat penting bagi seorang pelatih untuk melibatkan audiensnya selama sesi pelatihan (Seamen et al., 2005). Gaya penyampaian sangat berarti dalam Pelatihan dan Pengembangan. Hal ini menjadi penguat dari hasil pembuktian hipotesis ketiga yaitu gaya penyampaian berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi.

Beberapa responden dalam penelitian menunjukkan bahwa gaya penyampaian tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Karena mereka beranggapan bahwa yang menjadi hal utama adalah materinya bukan bagaimana seorang fasilitator menyampaikan materinya. Namun anggapan dari sebagian kecil responden terbantahkan oleh mayoritas responden yang mengatakan bahwa gaya penyampaian sangat penting dalam pelatihan. Semakin bagus gaya seorang pelatih

menyampaikan materi, akan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan pelatihan dan tentu saja hal tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini juga dikuatkan oleh perhitungan statistik yaitu nilai z-test pada tabel 3 yang menunjukkan nilai z terletak di wilayah kritis yang artinya data dan hasilnya signifikan

Tabel 3. Nilai Z Test

Z Test		
	Gaya Penyampaian	Kinerja Organisasi
Mean	4.53	4.56
Observations	82	82
Z	0.944	
P(Z<=z) one-tail	0.175	
z Critical one tail	1.634	
P(Z<=z) two-tail	0.431	
z Critical two tail	1.972	

Sumber : Data Diolah, 2020

Sangat sulit bagi seorang karyawan untuk bekerja dengan baik di tempat kerja tanpa pelatihan – pelatihan yang mendukung pekerjaan mereka. Karyawan terlatih berkinerja baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlatih (Partlow, 1996; Tihanyi et al., 2000; Boudreau et al., 2001). Sangat penting bagi setiap organisasi untuk memberikan pelatihan kepada karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan dengan cara yang lebih baik (Flynn et al., 1995; Kaynak, 2003; Heras, 2006). Pelatihan dan pengembangan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Shepard, Jon et al., 2003). Meskipun berbiaya mahal dan mengeluarkan banyak biaya untuk memberikan pelatihan kepada karyawan tetapi dalam jangka panjang memberikan kembali lebih dari yang dibutuhkan (Flynn et al., 1995; Kaynak, 2003; Heras, 2006). Setiap organisasi harus mengembangkan karyawannya sesuai dengan kebutuhan saat itu agar dapat bersaing dengan kompetitornya. Hasil penelitian membuktikan Hipotesis keempat yaitu pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi meningkatkan kinerja organisasi. Jika kita melihat nilai z-test itu terletak di wilayah kritis. Artinya data dan hasilnya signifikan dari hipotesis keempat.

Tabel 4. Nilai Z Test

Z Test		
	Pelatihan dan Pengembangan	Kinerja Organisasi
Mean	4.21	4.11
Observations	82	82
Z	0.684	
P(Z<=z) one-tail	1.125	
z Critical one tail	1.634	
P(Z<=z) two-tail	2.412	
z Critical two tail	1.952	

Sumber : Data Diolah, 2020

#### IV. KESIMPULAN

Pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi organisasi untuk bersaing dengan dunia yang penuh tantangan dan terus berubah ini. Pelatihan dan pengembangan pada dasarnya terkait langsung dengan karyawan tetapi efek akhirnya masuk ke organisasi karena pengguna akhir adalah organisasi itu sendiri. Studi ini membantu organisasi untuk memahami pentingnya Pelatihan dan Pengembangan. Dan juga akan membantu organisasi untuk memahami faktor-faktor mana yang penting untuk diingat selama pelatihan dan bagaimana pelatihan yang baik dapat diberikan kepada karyawan mereka. Hal ini akan membantu mereka untuk memahami bahwa mereka sangat perlu memberikan pelatihan kepada karyawannya agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amisano, Chris.2010. eHow contributor *Relationship between training and employee performance*”.
- Armstrong, Michael. 2000. *“Understanding training: Human Resource Management Practice. 8th Edition. Kogan page limited, London.*
- Braga, Carlos A. Primo. 1995. The Impact of the Internationalization of Services on Developing Countries. Article based on a *World Bank report, Global Economic Prospects and the Developing Countries Washington.*
- Deming, W.E. 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position, MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA.*

- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S. 1995. *The impact of quality management practices on performance and competitive advantage*: Decision Sciences, Vol. 26 pp.659-916
- Garavan, Thomas N. 1997. *Interpersonal skills training for quality service interactions Industrial and Commercial Training*: Vol. 29 (3) ,pp:70–77
- Ginsberg, L.1997. "Training for the long haul". Computer Shopper. Vol: 17, p: 4 14.
- Griffin and Neal.2000. "Perceptions of Safety at Work: A Framework for Linking Safety Climate to Safety Performance, Knowledge, and Motivation". *Journal of Occupational Health Psychology* Vol. 5(3), pp;345-368
- Rosti Jr, Robart T and Shipper, Frank. 1998. A study of the impact of training in a management Partlow, C.G. 1996. *Human-resources practices of TQM hotels, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 37 No.5, pp.67-77
- development programm based on 360 feedbacks".
- Ruth Taylor, Doug Davies. 2004. Aspects of training and remuneration in the accommodation industry. *Journal of European Industrial Training*. Vol: 28(6), pp:1-2.
- Seamen and Eves. 2005. The management of food safety—the role of food hygiene training in the UK service sector. *International journal of hospitality management* Vol. 25(2), pp: 278-296
- Shepard, Jon Robert W. Greene. 2003. *Sociology and You*. Ohio Glencoe McGraw-Hill.
- Stone R J. 2002. *Human Resource Management 2nd Edition*, Jhon Wiley & Sons 2002.
- Tom Baum. Frances Devine. 2007. Skills and training in the hotel sector: The Case of front office employment in Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research* Vol: 7, pp: 269–280 17.
- Tsaur, S.H., Lin, Y.C.2004. "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior", *Tourism Management*, Vol. 25 pp.47115.
- Ul Afaq, Fakhra and Khan, Anwar. 2008. "Case of Pearl Continental hotels in Pakistan, Relationship of training with Employees' Performance in Hoteling Industry".
-